

企业绩效管理方法丛书

JIXIAO GUANLI
FANGFA

郝忠胜 李虹 / 编著

人力资源主管 绩效管理方法

科学的绩效管理是强化

企业价值观的引擎，是实现

人力资本增值的动力，是制

定具有竞争力薪酬的基础。



中国经济出版社

www.economyph.com

《企业绩效管理方法》丛书

人力资源主管绩效管理方法

郝忠胜 编 著
李 虹

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源主管绩效管理方法/郝忠胜,李虹编著. —北京:

中国经济出版社, 2003. 1

(企业绩效管理方法丛书)

ISBN 7 - 5017 - 5802 - 6

I. 人… II. ①郝…②李… III. 企业管理:人事管理 - 研究

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101340 号

人力资源主管绩效管理方法

作 者:郝忠胜 李 虹

责任编辑:高焕之

出版发行:中国经济出版社

社 址:北京百万庄北街 3 号
(100037)

印 刷:北京地矿印刷厂印刷

经 销:新华书店

开 本:880 × 1230 1/32

字 数:358 千字

印 张:14.125

版 次:2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印 数:1 - 5000

书 号:ISBN 7 - 5017 - 5802 - 6/F·4658

定 价:28.00 元

版权所有,侵权必究

《企业绩效管理方法》丛书

编 委 会

主 编 胡建新

副 主 编 袁兴林 刘鹏宇 吕建华 苗秀杰
赵 山 王 杨 杨枫梧 赵兰乾

编 委 侯忠义 杨雪春 丁志可 刘照地
陈鹏志 陈凌云 蒋定梅 何明敏
孟祥丽 程 琨 张良科 王澄宇
周忠民 蔡亚兰 张义军 刘彦庆
杨海辰 陈大鹏 詹子杰 张先勇
李颖秋 张玉锦 李柏松 何瑞欣
周悦平 齐 冲 陆晓飞 李秀敏
程砚平 苏亚莉 李淑敏

执行主编 尹彦品 高民杰

前言

人力资源是企业的第一资源，也是企业获取竞争优势最有力的工具。随着知识经济的到来和市场竞争的加剧，企业的竞争优势与“人”的因素联系更加密切。现代企业对人力资源管理的重视程度达到了前所未有的水平，人力资源管理的职能远远超出了传统意义上的服务与支持的功能。

目前，在这一领域中提出的目标是依靠人力资源管理来实现企业目标和提高生产力，而绩效管理与此目标息息相关。有效的绩效管理是提高企业人力素质和实现企业目标的关键环节。企业人力资源开发和管理中任何环节的正常运转都与绩效管理有着千丝万缕的联系，因此，绩效管理是人力资源管理的核心。随着人力资源管理在企业运作中地位的提升，如何做好绩效管理正逐渐成为越来越多的企业及其管理者关注的焦点。人力资源主管是绩效管理体系的组织者和设计师，能否实现企业目标，很大程度上依靠人力资源主管能否运用现代人力资源管理理念，结合企业经营特点和目标，实施有效的绩效管理。

谈到绩效管理，人们首先想到的就是绩效评估，甚至把绩效管理等同于绩效评估，而忽视绩效管理的过程，这是对绩效管理观念和定位上的错误认识。绩效评估只是完整的绩效管理过程中的一个重要环节，绩效管理是指为了达成组织目标，通过持续的信息沟通过程形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标实

现的行为和结果。

目前许多企业都注意到绩效管理的重要性，并使用多种方法进行绩效管理，但其效果并不明显，有些甚至适得其反。对此，本书在对绩效管理进行理念探讨的基础上，结合目前世界上一些成功企业绩效管理的成功经验，提出了绩效管理的几种有效方法，以求能对企业管理者尤其是人力资源主管有所帮助。

摆正位置 作为人力资源主管，首先要摆正位置，充分发挥部门的组织职能。也就是要正确认识自己在组织及绩效管理中的角色，并在此基础上充分发挥部门的组织职能，优化组织结构，进行合理的职务职权设计，达成组织目标，提高组织绩效。这是人力资源主管进行有效管理的基础，也是绩效管理最基本的方法。

计划·目标 任何活动如果没有计划 and 目标，就会偏离其正确的方向，也将无法有序进行，因此绩效计划和目标管理是绩效管理的基础。

选才·培育 无论企业绩效还是个人绩效都是人的绩效，没有高素质的员工便没有高绩效的企业，所以不管是选择优秀的人才，还是不断地培育员工，都是绩效管理必不可少的手段。

激励·团队 有优秀人才并不一定就有高绩效，如果没有很好的激励机制，优秀人才也会变得平庸。因此，建立完善的激励机制，实施有效的激励方法是提高绩效的有力工具。而团队工作方式则是保持企业凝聚力和高绩效的有效途径。

绩效沟通 绩效管理与绩效评估的不同之处在于它是

一个由绩效计划、实施和管理、沟通和支持、评估和反馈等一系列活动构成的有机系统。其中绩效沟通是绩效管理的灵魂和核心，没有沟通就没有绩效管理。因此，持续的绩效沟通是绩效管理中最关键的环节，也是最重要的管理方法。

绩效评估 强调绩效管理的过程并不等于忽视绩效评估的重要性，相反，绩效评估作为绩效管理系统中的重要环节，是必不可少的。只有通过绩效评估才能衡量管理效果，才能发现绩效存在的问题和不足，并有的放矢地改进管理方法和提高绩效。

本书中有关绩效管理的独有见解和理念，特别是极具适用性的绩效管理方法（它们都源于世界优秀企业经营管理中所总结出来的实际经验），对企业人力资源主管将会提供全新的启示和有益的帮助。本书总结的绩效管理方法，经过适当的改造后，大多可直接被运用到企业管理中。同时，本书对于准备进入企业管理实践的读者来说也是一本难得的学习教材。

由于编者水平有限，本书中有不当之处，欢迎批评指正。

编 者
2002 年 11 月

目 录

第 1 章 摆正位置，发挥组织职能

- § 1 组织中的人力资源管理 3
 - 人力资源管理是企业获取竞争优势的最有力工具 3
 - 最大限度发挥人的积极作用是人力资源管理的目标 5
 - 现代人力资源管理的几个特点 6
- § 2 绩效管理是人力资源管理的核心 8
 - 人力资源管理是一个有机的系统 8
 - 绩效管理的核心地位 9
 - 绩效管理与人力资源管理具体环节的关系 10
 - 绩效管理的误区 12
- § 3 人力资源主管再定位 13
 - 人力资源部门的职责界定 13
 - 人力资源主管在组织中的地位 16
 - 人力资源主管是绩效管理系统的设计者和实施者 17
 - 绩效管理中人力资源主管应具备的素质 18
- § 4 优化组织结构，提高组织绩效 20
 - 组织与绩效 20
 - 组织结构设计的要素 21
 - 组织优化设计的五大原则 23
 - 组织集权与分权模式 26
 - 设计有效的管理跨度和管理层次 28
- § 5 如何进行职务和职能设计 32
 - 职务设计 32

职能设计 33

职权的优化配置 35

§ 6 职务描述与工作分析：绩效管理的必要条件 39

职务描述是绩效管理的基本条件 39

什么是工作分析 41

工作分析的范畴 43

工作分析的步骤 45

工作说明书范例 46

工作分析结果的运用 49

第2章 绩效管理的基础：绩效计划

§ 1 解读绩效计划 53

日本松下公司的绩效计划 53

关于绩效计划 54

绩效计划的类型和特点 56

保证绩效计划会议成功的两大要素 59

绩效计划的使用 60

绩效计划阶段的目标 62

§ 2 准确把握绩效计划的方向 63

目标管理是一种程序或过程 63

目标管理的特点和分类 64

目标管理的实质 67

目标管理的共同要素 68

目标管理的程序 69

§ 3 设定最佳的目标体系 71

日本索尼公司目标人才管理 71

好的目标要以问题为导向 72

好目标的设定要件 73

设定有效目标的原则	77
设定有效目标应考虑的因素	79
有效目标的设置步骤	80
设定目标的方法	82
目标体系图	83
目标卡——目标管理的核心	84
§ 4 绩效计划的实施和评估	88
目标管理的实施过程	88
主管如何协助员工执行目标	90
授权——通过别人完成工作的艺术	91
集中精力，确保执行	100
目标管理的追踪管制	102
目标管理的绩效评估	103

第 3 章 绩效从择贤任能开始

§ 1 提高招聘效率	109
用招聘策略吸引人才	109
能力第一是不变的宗旨	112
内聘与外聘并重	115
制定有效的招聘程序	118
影响招聘的因素	123
§ 2 绩效管理的关键是人尽其才	126
把合适的人放到合适的位置上	126
是金子就要让它闪光	129
不可缺少的内部流动	133
发挥人本管理的魅力	135
§ 3 重用精英人才	139
以晋升激励精英人才	139

4 人力资源主管绩效管理方法

- 晋升人选的甄别与确定 142
- 善于做“伯乐” 145
- 避免员工为晋升造成的恶性竞争 147
- § 4 关住人才流失的大门 149
 - 什么样的人才值得挽留 149
 - 人才流失的原因和影响 151
 - 有效控制人才流失 154
 - 当人才递交辞呈时 157
- § 5 通过淘汰提高组织效率 160
 - 解聘并不一定是坏事 160
 - “末位淘汰制”与绩效管理 162
 - 解聘的原则和步骤 164

第4章 培育：提高员工素质

- § 1 培育与业绩发展 171
 - 相关概念 171
 - 培育的三大基本理念 172
 - 培育是一项回报丰厚的投资 173
 - 走出培育的误区 175
- § 2 全面建立培育体系 181
 - 全员岗位培育体系 181
 - 员工职业发展培育体系 184
- § 3 制定有效的培训计划 186
 - 确定培训需求 186
 - 设计培训方案 191
 - 培训方案范例 193
- § 4 采取更有效的培训方式 195
 - 几种成功的培训模式 195

- 灵活运用各种培训方法 199
- 特别的人用特别的方法 203
- § 5 做好培训效果评估 207
 - 忽略绩效评估的原因 207
 - 评估带来的好处 209
 - 培训评估要回答的问题 210
 - 培训评估的程序和内容 210
 - 培训评估的原则和标准 212
 - 实施培训评估应注意的问题 215
- § 6 培育与员工职业发展相结合 218
 - 定义职业发展计划与管理 218
 - 制定职业发展规划 219
 - 帮助员工制定职业发展计划 220
 - 为员工提供职业咨询 221
 - 不同职业阶段实行不同的管理方法 222
 - 应注意的问题 224

第 5 章 激励，让员工摆脱平庸

- § 1 以激励激发动机 227
 - 激励与绩效 227
 - 激励的理论基础 229
 - 制定有效的激励系统 234
- § 2 为了绩效再造薪酬体系 237
 - 薪酬可以激励人吗 237
 - 制定激励性的薪酬 239
 - 基于绩效的薪酬制度 241
 - 用薪酬调整来提高员工满意度 246
- § 3 恩威并重的双刃剑——正激励与负激励 249

以奖励激发动机 249

负激励的正效应 253

避免正激励的副作用 256

奖罚的完美结合 258

§ 4 释放精神激励的巨大能量 261

精神激励是提高绩效必不可少的手段 261

精神激励的四大方法 264

精神激励的艺术 267

§ 5 有效的激励方法组合 271

激励的基本形式 271

综合激励的优势 273

综合激励的具体实施 275

第 6 章 有效的团队管理

§ 1 创建高绩效团队 283

团队与团队建设 283

高绩效团队的特征 287

高绩效团队的必备要素 289

创建高绩效团队的步骤 292

§ 2 保持团队的凝聚力与高效率 296

凝聚力与绩效 296

团队凝聚力对企业员工的作用 298

影响凝聚力的五大因素 299

保持并促进团队凝聚力 301

§ 3 选择最佳的团队管理模式 306

管理模式的影响因素 306

几种可供选择的管理模式 308

让管理模式趋于完美 311

§ 4 做一个能够驾驭团队的领导者 315

要扮演什么角色 315

团队管理者的职责 317

解决团队冲突,改善绩效管理 320

为团队减压 323

第 7 章 持续的绩效沟通

§ 1 绩效沟通是绩效管理的灵魂与核心 329

没有沟通就谈不上绩效管理 329

沟通是获取信息和改善工作的过程 330

良好沟通的误区 332

§ 2 沟通的渠道与工具 333

建立畅通的沟通系统 333

定期的书面报告 334

会议沟通 335

一对一面谈 338

非正式沟通 339

§ 3 如何进行有效的会议沟通 340

充分的准备 340

有效控制会议进展 344

做好会议总结 346

§ 4 做好“一对一”面谈 347

准备展开面谈 347

进行面谈 348

作为约见人 349

§ 5 加强非正式沟通 353

开门政策 353

电话沟通 354

走动式管理 355

§ 6 **掌握必要的沟通技巧** 356

选择最佳方式 356

发问 356

倾听的艺术 358

进行心与心的对话 359

§ 7 **沟通障碍与冲突管理** 361

有效沟通的障碍及克服 361

沟通中的对抗与冲突管理 364

第 8 章 公平、公正的绩效考核

§ 1 **绩效考核：绩效管理的试金石** 369

绩效考核在人力资源管理中扮演的角色 369

没有绩效考核，就没有绩效管理 370

人力资源主管必须进行绩效考核 371

§ 2 **设计有效的绩效考核系统** 372

设计绩效考核系统的基础 372

绩效考核系统的设计方向 373

建立绩效考核系统的六大原则 375

绩效考核的内容及确定原则 377

绩效考核指标的编制方法 379

绩效考核前的准备 381

§ 3 **运用科学的考核方法** 387

主观考核法 387

客观考核法 389

成果考核法 394

360 度考核法 394

全视角考核法 396

考核方法选择应考虑因素	397
§ 4 绩效考核的有效实施	399
实施绩效考核的四大原则	400
成功绩效考核的要求	402
实施绩效考核的方式	404
绩效考核的程序	406
影响绩效考核的因素	409
绩效考核过程中的误差校正	410
§ 5 考核结果的有效运用	414
考核结果的调整方法	414
考核结果的分析	415
考核结果的应用	416
如何改进考核中的缺陷	417
§ 6 反馈面谈——绩效考核的点睛之笔	420
关于反馈	420
反馈的黄金途径——面谈	423

第 1 章

摆正位置，发挥组织职能

要点提示：

- ▲人力资源管理是企业获取竞争优势的工具
- ▲绩效管理是人力资源管理的核心
- ▲人力资源主管是绩效管理的组织者和实施者
- ▲优化组织结构，提高组织绩效
- ▲职务和职能设计
- ▲职务描述和工作分析